

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

1.1 Objek Penelitian

Objek penelitian merupakan permasalahan yang diteliti. Objek dari penelitian ini adalah menganalisis strategi pengembangan bisnis Cafe District 29 yang terletak di Jalan Bungur 29, Bandung. Dipilihnya Cafe District 29 ini didasarkan pada pertimbangan bahwa cafe District 29 memiliki data yang diperlukan untuk penyusunan tugas akhir ini. Data ini di analisis dengan menggunakan variabel faktor internal (*strenght* dan *weakness*) serta variabel faktor eksternal (*opportunity* dan *threat*).

1.2 Metode Penelitian

(Sugiyono (2002 : 1) mendefinisikan metode penelitian adalah cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Selanjutnya dalam pengertian yang luas, metode penelitian adalah cara-cara ilmiah untuk mendapatkan data yang valid, dengan tujuan dapat ditemukan, dikembangkan dan dibuktikan, suatu pengetahuan tertentu sehingga pada gilirannya dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah.

Pada umumnya metode penelitian ada dua yaitu kualitatif dan kuantitatif. Menurut (Juliansyah, 2013 : 33) penelitian kualitatif adalah suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia. Selanjutnya mengenai penelitian kuantitatif menurut Sugiyono (2002 : 23) data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka. Sedangkan menurut (Juliansyah, 2013 : 33) penelitian kuantitatif merupakan metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan meneliti hubungan antar variabel.

Metode yang digunakan penulis adalah metode kuantitatif, dan deskriptif kualitatif yang merupakan salah satu dari jenis penelitian yang termasuk dalam jenis penelitian kualitatif. yaitu suatu penulisan yang menggambarkan keadaan yang sebenarnya tentang objek yang diteliti, menurut keadaan yang sebenarnya pada saat penelitian langsung untuk mengungkapkan kejadian atau fakta, keadaan,

fenomena, variabel dan keadaan yang terjadi saat penelitian berlangsung dengan menyuguhkan apa yang sebenarnya terjadi dan mendapatkan hasil dari perhitungan angka.

1.3 Operasional Variabel

Menurut (Sugiyono, 2002 : 36) pengertian variabel sebagai berikut: “Variabel adalah suatu atribut atau sifat atau aspek dari orang yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan.”

Definisi operasional variabel penelitian merupakan penjelasan dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian terhadap indikator-indikator yang membentuknya. Definisi operasional penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3. 1
Operasional Variabel

Variabel	Konsep	Indikator	Ukuran	Sumber
Strategi Pengembangan Bisnis	Manajemen Strategik (<i>Strategik Management</i>) merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang dihasilkan dari proses formulasi dan implementasi rencana dengan tujuan untuk mencapai	Faktor Internal : analisa secara internal meliputi kekuatan (<i>strength</i>) dan kelemahan (<i>weakness</i>)	<i>Strength:</i> a. Memiliki sdm berusia muda yang mudah dikembangkan b. Memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen c. Jumlah karyawan yang memadai d. Menggunakan bahan makanan	Manajer cafe District 29

	keunggulan kompetitif menurut Solihin (2012 : 64).		<p>yang segar</p> <p>e. Memiliki cirikhas menu <i>cheesy</i></p> <p>f. Fasilitas cafe yang sesuai dengan kebutuhan konsumen</p> <p><i>Weakness:</i></p> <p>a. Interior belum diperbarui</p> <p>b. Harga produk yang cukup mahal</p> <p>c. Belum tersedianya jasa <i>delivery</i> yang memadai</p> <p>d. Belum memiliki cabang</p>	
		Faktor Eksternal : Meliputi peluang (<i>opportunity</i>), dan ancaman (<i>strength</i> .)	<p><i>Opportunity :</i></p> <p>a. Tren pasar yang sesuai dengan bisnis ini</p> <p>b. Banyaknya konsumen yang lebih memilih kualitas</p>	Manajer Cafe District 29

			<p>dibanding harga</p> <p>c. Kemajuan teknologi</p> <p>d. Lokasi yang dekat dengan pangsa pasar</p> <p>e. Kota Bandung sebagai kota wisata kuliner</p> <p><i>Threats:</i></p> <p>a. Banyaknya pesaing baru sejenis</p> <p>b. Lokasi usaha tidak dilewati kendaraan umum</p> <p>c. Selera konsumen yang berubah ubah</p> <p>d. Promosi pesaing yang lebih inovatif</p>	
--	--	--	---	--

Sumber : Peneliti 2017

1.4 Teknik Sampling

Pengambilan sampling dibutuhkan teknik sampling. Teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel. Untuk sampel yang akan

digunakan dalam penelitian, terdapat berbagai teknik sampling yang dikelompokkan menjadi dua yaitu Probability sampling dan Nonprobability sampling. (Sugiyono 2011 : 62) mengelompokkan teknik sampling menjadi 2 (dua) yaitu *Probability Sampling* dan *Nonprobability Sampling*.

Probability Sampling yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel, sedangkan pada *Nonprobability Sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Didalam *Nonprobability Sampling* terdapat *Sampling Purposive* yang merupakan teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu, teknik ini sangat cocok digunakan untuk penelitian kualitatif.

Maka dari itu Penulis menggunakan teknik sampel Non Probability Sampling dengan Sampling Purposive dalam penelitian ini , karena teknik sampel ini dianggap paling cocok dengan kebutuhan peneliti yaitu sampel yang dipilih oleh peneliti adalah pihak tertuju yang dianggap paling baik untuk dijadikan sampel dalam penelitian ini. Untuk menentukan sampel, Penulis menggunakan rumus slovin dengan data jumlah konsumen Cafe District 29 perminggu nya yaitu sebanyak 625 orang. (Sujarweni & Endrayanto, 2012) Rumus Slovin untuk menentukan sampel adalah:

$$n = N / (1 + N.(e)^2)$$

Keterangan

n = Ukuran sampel/ jumlah responden

N = Ukuran populasi

e = Presentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa ditolerir e = 0,1

Dalam rumus Slovin ada ketentuan sebagai berikut :

- a. Nilai e = 0,1 (10%) untuk populasi dalam jumlah besar.
- b. Nilai e = 0,2 (20%) untuk populasi dalam jumlah kecil.

Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 625 orang, sehingga presentase kelonggaran yang digunakan adalah 10%. Maka perhitungannya sebagai berikut :

$$n = 625 / (1 + 625 \cdot (0,1)^2) = 86,2$$

Berdasarkan perhitungan di atas jumlah sampel yang menjadi responden adalah 86 orang, dengan responden tertuju yaitu konsumen Cafe District 29.

1.5 Jenis dan Sumber data

Untuk mengumpulkan data dari sampel penelitian, dilakukan dengan metode tertentu sesuai dengan tujuannya. Proses pengumpulan data tentu memerlukan sebuah alat atau instrumen pengumpul data. Pengumpulan data dapat menggunakan data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung meliputi dokumen-dokumen perusahaan berupa sejarah perkembangan perusahaan, struktur organisasi, dan lain-lain yang berhubungan dengan penelitian.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperlukan untuk mendukung hasil penelitian berasal dari literatur, artikel, dan berbagai sumber lain yang berhubungan dengan masalah penelitian.

1.6 Teknik Pengumpulan Data

Metode penelitian data menurut (Sugiyono, 2002 : 129) yang umum digunakan dalam suatu penelitian adalah observasi, wawancara, dan kuisioner. Metode pengumpulan data antara lain:

1. Interview (Wawancara)

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data, apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah

respondennya sedikit/kecil. Teknik pengumpulan data ini mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri atau *self-report*, atau setidaknya tidaknya pada pengetahuan dan atau keyakinan pribadi. Sitrisno hadi dalam Sugiyono (2002 : 130) mengemukakan bahwa anggapan yang perlu dipegang oleh peneliti dalam menggunakan metode *interview* adn juga kuisisioner (angket) adalah sebagai berikut:

- Bahwa subyek (responden) adalah orang yang paling tahu tentang dirinya sendiri
- Bahwa apa yang dinyatakan oleh subek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya
- Bahwa interpretasi subyek tentang pertanyaan-pertanyaan yang diajukan peneliti kepadanya adalah sama dengan apa yang dimaksud oleh peneliti.

Wawancara dapat dilakukan secara terstrujtur maupun tidak terstruktur, dan dapat dilakukan melalui tatap muka maupun dengan menggunakan telepon.

2. Kuesioner (Angket)

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden ntuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden cukup besar dan tersebar diwilayah yang luas. Kuesioner dapat berupa pertanyaan/ pernyataan tertutup atau terbuka, dapat diberikan kepada responden secara langsung atau dikirim melalui pos, atau internet.

Bila penelitian dilakukan pada lingkup yang tidak terlalu luas, sehingga kuesioner dapat diantarkan langsung dalam waktu tidak terlalu lama, maka pengiriman angket kepada responden tidak perlu melalui pos. Dengan adanya kontak langsung antara peneliti dengan responden akan menciptakan suatu kondisi yang cukup baik, sehingga responden dengan sukarela akan memberikan data obyektif dengan

cepat. Kuesioner dalam penelitian ini ditujukan kepada 86 konsumen Cafe District 29 yang menjadi responden.

3. Observasi

Observasi sebagai teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain, yaitu wawancara dan kuisisioner. Kalau wawancara dan kuisisioner selalu berkomunikasi dengan orang, maka observasi tidak terbatas pada orang, tetapi juga obyek-obyek alam yang lain.

Sutrisno Hadi dalam Sugiyono (2002 : 139) mengemukakan bahwa, observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua di antara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan. Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila, penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila koresponden yang diamati tidak terlalu besar.

3.7 Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan upaya pemecahan permasalahan penelitian untuk memperoleh jawaban atas permasalahan yang diteliti. Permasalahan dalam penelitian ini akan dianalisis secara deskriptif , analisis *Internal Factors Analysis Summary* (IFAS) dan *External Factors Analysis Summary* (EFAS) serta analisis *Strengths Weaknesses Opportunities Threats* (SWOT) untuk merancang strategi pengembangannya. Dengan ketiga alat analisis tersebut diharapkan akan dapat memecahkan permasalahan yang akan diteliti.

3.7.1 Analisis Internal

Analisis internal dilakukan untuk mendapatkan faktor kekuatan yang akan digunakan dan faktor kelemahan yang akan diantisipasi. Untuk

mengevaluasi faktor tersebut digunakan matriks *Internal Factor Analysis summary* (IFAS).

Suatu tabel *Internal Faktor Analysis Summary* (IFAS) disusun untuk merumuskan fakto-faktor strategis internal tersebut dalam kerangka Strength dan Weakness perusahaan. Tahapnya adalah

- Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
- Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00)
- Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (outstanding) sampai dengan 1 (poor) , berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif, kebalikannya, contohnya jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri nilainya adalah 1 sedangkan , jika kelemahan perusahaan dibawah rata-rata industri nilainya adalah 4.
- Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (outstanding) sampai 1, (poor).
- Gunaan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih , dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.

- Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4) untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internaknya. Skor total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Skor total ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Tabel 3. 2

Faktor Strategi Internal (IFAS)

Faktor-aktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Komentar
Kekuatan:				
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
Kelemahan:				
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
Total				

Sumber : Rengkti (2013 : 27)

3.7.2 Analisis Eksternal

Analisis eksternal dilakukan untuk mengembangkan faktor peluang yang kiranya dapat dimanfaatkan dan faktor ancaman yang perlu dihindari. Dalam analisis ini ada dua faktor lingkungan eksternal, yaitu: faktor lingkungan makro (politik, ekonomi, sosial budaya, dan teknologi) dan lingkungan eksternal mikro (lingkungan usaha, distribusi, infrastruktur, sumber daya manusia). Hasil analisis eksternal dilanjutkan dengan mengevaluasi guna mengetahui apakah strategi yang dipakai selama ini memberikan respon terhadap peluang dan ancaman yang ada. Untuk maksud tersebut digunakan matrik *External Factors Analysis Summary* (EFAS)..

Suatu tabel *External Faktor Analysis Summary*(EFAS) disusun untuk merumuskan fakto-faktor strategis eksternal tersebut dalam kerangka *Opportunity* dan *Threat* perusahaan. Tahapnya adalah:

- Susunlah dalam satu kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman)
- Beri bobot masing – masing faktor dalam kolom 2 mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai 0,0 (tidak penting). Faktor-Faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
- Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (outstanding) sampai dengan 1 (poor) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif(peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4.
- Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya

berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*)

- Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor – faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotanya dihitung.
- Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4) untuk memperoleh total skor pebobotan bari perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ii menunjukkan bagaimana perusahaan tertentubereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya.

Tabel 3. 3

Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

Faktor-Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Komentar
Peluang:				
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
Ancaman :				
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
Total				

Sumber: Rangkuti (2013 : 26)

3.7.3 Analisis Internal Eksternal

Matrik Internal Eksternal merupakan sebuah model yang dikembangkan dari model *General Electric*, parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi perusahaan. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporasi yang lebih detail.

Parameter yang digunakan dalam matriks ini meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail.

Tabel 3. 4

Model Untuk Strategi Korporat Kekuatan Internal Bisnis

		Tinggi	Rata-rata	Lemah
Daya Tarik Industri	Tinggi	Growth Konsentrasi melalui integrasi vertikal	Growth Konsentrasi melalui integrasi horizontal	Retrenchment Turnaround
	Sedang	Stability Hati-hati	Growth Konsentrasi melalui integrasi horizontal 1 Stability Tidak ada perubahan Profit Strategi	Retrenchment Captive company atau Divestment
	Rendah	Growth Diversifikasi Konsentrik	Growth Diversifikasi Konglomerat	Rerenchment Bangkrut atau likuidasi

Sumber: Rangkuti (2013: 95)

Berikut ini akan dijelaskan tidakan dari masing-masing strategi tersebut:

– Strategi Pertumbuhan

Didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, aset, profit, maupun kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menutunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya (*minimize cost*) sehingga dapat meningkatkan profit. Cara ini merupakan strategi terpenting apabila kondisi perusahaan tersebut berada dalam pertumbuhan yang cepat dan terdapat kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha untuk meningkatkan pangsa pasar. Dengan demikian perusahaan yang belum mencapai *critical mass* (mendapat profit dari *large scale production*) akan mengalami kekalahan kecuali jika perusahaan ini dapat memfokuskan diri pada pasar tertentu yang menguntungkan.

– Strategi Pertumbuhan melalui Konsentrasi dan Diversifikasi

Ada dua strategi dasar dari pertumbuhan pada tingkat korporat, yaitu konsentrasi pada satu industri atau diversifikasi ke industri lain. Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan yang memiliki kinerja baik cenderung mengadakan konsentrasi sedangkan perusahaan yang relatif kurang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan diversifikasi agar dapat meningkatkan kinerjanya.

Jika perusahaan tersebut memilih strategi konsentrasi, dia dapat tumbuh melalui integrasi horizontal maupun vertikal, baik secara internal melalui sumber dayanya sendiri atau secara eksternal dengan menggunakan sumber daya dari luar.

Jika perusahaan tersebut memilih strategi diversifikasi, dia dapat tumbuh melalui konsentrasi atau diversifikasi konglomerat, baik secara internal melalui pengembangan produk baru, maupun eksternal melalui akuisisi. Contoh strategi pertumbuhan adalah sel 1, 2, 5, 7, dan 8.

– Konsentrasi melalui Integrasi Vertikal (sel 1)

Pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara *backward integration* (mengambil alih fungsi supplier) atau dengan cara *forward Integration* (mengambil alih fungsi distributor). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (*high market share* dalam industri yang berdaya tarik tinggi).

Agar dapat meningkatkan kekuatan bisnisnya atau posisi kompetitifnya, perusahaan ini harus melaksanakan upaya meminimalkan biaya dan operasi yang tidak efisien untuk mengontrol kualitas serta distribusi produk.

Integrasi vertikal dapat dicapai baik melalui sumber daya internal maupun eksternal. Sebagaimana ditunjukkan dalam tabel di atas, beberapa keuntungan dari integrasi vertikal ini adalah turunnya biaya serta meningkatnya koordinasi dan kontrol, hal ini merupakan cara terbaik bagi perusahaan yang kuat dalam rangka meningkatkan *competitive advantage* di dalam industri yang atraktif.

– Konsentrasi melalui Integrasi Horizontal (sel 2 dan 5)

Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun lokasi yang lain, dan meningkatkan jenis produk serta jasa. Jika, perusahaan tersebut berada dalam industri yang sangat atraktif (sel 2), tujuannya adalah untuk meningkatkan penjualan dan profit, dengan cara memanfaatkan keuntungan *economics of scale* baik dalam produksi maupun pemasaran. Sementara jika perusahaan ini berada dalam *moderate attractive industry*, strategi yang diterapkan adalah konsolidasi (sel 5). Tujuan relatif lebih defensif, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit. Perusahaan yang berada di sel ini dapat memperluas pasar, fasilitas produksi, dan teknologi melalui pengembangan internal maupun eksternal melalui akuisisi atau joint ventures dengan perusahaan lain dalam industri yang sama.

– Diversifikasi Konsentris (Sel 7)

Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi *competitive position* sangat kuat, tetapi nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Perusahaan tersebut berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara efisien karena perusahaan ini sudah memiliki kemampuan manufaktur dan pemasaran yang baik. Prinsipnya adalah untuk menciptakan sinergi ($2+2=5$) dengan harapan bahwa dua bisnis secara bersama-sama dapat menciptakan lebih banyak profit daripada jika melakukannya sendiri.

– Diversifikasi Konglomerat (Sel 8)

Strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi *competitive position* yang tidak begitu kuat (*average*) dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Kedua faktor tersebut memaksa perusahaan itu melakukan usahanya kedalam perusahaan lain. Tetapi pada saat perusahaan tersebut mencapai tahap matang, perusahaan yang hanya memiliki *competitive position* rata-rata akan cenderung menurun kinerjanya. Untuk itu strategi diversifikasi konglomerat sangat diperlukan. Tekanan strategi ini lebih pada sinergi finansial daripada *product market synergy* (seperti yang terdapat pada strategi diversifikasi konsentris).

3.7.4 Analisis SWOT

Berdasarkan analisis matrik SWOT dapat dirumuskan berbagai kemungkinan alternatif strategi dalam strategi pengembangan bisnis Cafe District 29. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi.

Tabel 3. 5
Matriks SWOT

IFAS EFAS	STRENGTHS (S) Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal	WEAKNESS (W) Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal
OPPORTUNITIES (O) Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti (2013 : 83)

Dari data matriks SWOT di atas untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Strategi SO
Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan , yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk membuat dan memanfaatkan peluang sebesar besarnya
- Strategi ST
Ini adalah srategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
- Strategi WO
Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
- Strategi WT
Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

3.7.5 Tahap Pengambilan Keputusan

Tahap pengambilan keputusan merupakan tahap terakhir yang digunakan untuk menentukan strategi alternatif yang dipilih. Tahap pengambilan keputusan dapat dilakukan menggunakan matriks *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) yaitu teknik yang dipakai pada tahap tiga (stage 3) dari kerangka kerja analisis formulasi strategi teknik ini secara jelas menunjukkan strategi alternatif mana yang paling baik untuk dipilih.

QSPM adalah alat yang direkomendasikan bagi para ahli strategi untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan *key success factors* internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Jadi, secara konseptual, tujuan QSPM adalah untuk menetapkan kemenarikan relatif (*relative attractiveness*) dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih untuk diimplementasikan.

Tabel 3. 6
Contoh Matriks QSPM

Faktor Utama	Alternatif Strategi			
	Weight	Strategi I	Strategi II	Strategi III
Faktor Eksternal 1. Ekonomi 2. Politik/Hukum 3. Sosial/Kebudayaan 4. Demografi/Lingkungan 5. Teknologi 6. Persaingan Faktor Internal 1. Manajemen 2. Pemasaran 3. Keuangan 4. Produksi/Operasi 5. Penelitian-Pengembangan 6. Sistem Informasi				

Sumber : Umar (2008: 246)

Keterangan :

Faktor Internal :

1 = sangat lemah

2 = lemah

3 = kuat

4 = sangat kuat

Faktor Eksternal: respon perusahaan

1= lemah

2= rata-rata

3= diatas rata-rata

4=superior

Komponen-komponen utama dari suatu QSPM terdiri dari: *Key Factors*, *Strategic Alternatives*, *Weights*, *Attractiveness Score*, *Total Attractiveness Score*, dan *Sum Total Attractiveness Score*. Berikut ini merupakan langkah-langkah pengembangan suatu QSPM.

- Buatlah daftar peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan SBU perusahaan dikolom sebelah kiri QSPM. Informasi ini diambil dari matriks EFAS dan matriks IFAS.
- Beri *weight* pada masing-masing *external and internal key success factors*. *Weight* ini sama dengan yang ada di matriks EFAS dan matriks IFAS.
- Teliti matriks-matriks pada tahap 2 dan diidentifikasi strategi alternatif yang pelaksanaannya harus dipertimbangkan perusahaan. Catatlah strategi-strategi ini dibagian atas baris QSPM. Kelompokkan strategi-strategi tersebut ke dalam kesatuan yang *mutually exclusive*, jika memungkinkan.
- Tetapkan *Attractiveness Score* (AS), yaitu nilai yang menunjukkan kemenarikan relatif untuk masing-masing strategi yang terpilih. *Attractiveness Score* ditetapkan dengan cara meneliti masing-masing

strategi yang terpilih. *Attractiveness Score* ditetapkan dengan cara meneliti masing-masing external and internal *key success factors*. Tentukan bagaimana peran dari faktor tersebut adalah besar, maka strategi-strateginya harus dibandingkan relatif pada faktor utama itu. Secara terinci, nilai *Attractiveness Score* harus ada pada masing-masing strategi untuk menunjukkan kemenarikan relatif dari suatu strategi terhadap strategi lainnya. Batasan nilai *Attractiveness Score* adalah 1= tidak menarik, 2= agak menarik, 3= secara logis menarik, 4= sangat menarik.

- Hitunglah Total *Attractiveness Score*. Total *Attractiveness Score* didapat dari perkalian *Weight* (Tahap 2) dengan *Attractiveness Score* (Tahap 4) pada masing-masing baris. Total *Attractiveness Score* menunjukkan *relative attractiveness* dari masing-masing alternatif strategi.
- Hitung Sum Total *Attractiveness Score*. Jumlahkan semua Total *Attractiveness Score* pada masing-masing kolom QSPM. Dari beberapa nilai STAS yang didapat, nilai STAS dari alternatif strategi yang tertinggilah yang menunjukkan bahwa alternatif strategi itu yang menjadi pilihan utama. Nilai STAS terkecil menunjukkan bahwa alternatif ini menjadi pilihan terakhir.